

学校编码：10384

学 号：200115214

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

# 学位论文 项目管理战略规划 及其在 H 集团的应用

Strategic Planning for Project Management  
And The Application in H Group Company

高 忠

指导教师姓名：徐 迪副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理（MBA）

论文提交日期：2004 年 8 月

论文答辩时间：2004 年 9 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 审 人\_\_\_\_\_

2004年 8 月

## 摘 要

随着国内经济的飞速发展，房地产业、建筑业迅猛膨胀，政府也加大政策的引导作用，进一步规范市场。H 建设集团在竞争激烈的房地产、建筑市场上，为了能够获得竞争优势，战胜竞争对手，集团加强项目管理，并把项目管理提升到企业战略管理的层次，于是引入项目管理战略规划及其成熟度模型，作为提升企业竞争力的重要手段。

本文从项目及项目管理的一般规律入手，阐述其在现实社会中的重要地位，然后详细介绍了项目管理在我国建设工程中的应用情况，重点论述建设工程项目管理的发展历程、现状，及其发展趋势和对策，特别是其国际化、信息化的发展方向，指出提高项目管理能力的紧迫性和重要性。于是，H 建设集团为提高其项目管理能力，适时引入项目管理战略规划及其成熟度模型。作为一种提高项目管理能力的重要模型，项目管理战略规划及其成熟度模型受到全球项目管理人士的关注。H 建设集团在引入该模型时，主要是站在承包商的角度建立一套适应公司项目的标准方法，并不断给予改善。最后，文章展望实施了项目管理战略规划后，企业项目管理的美好未来，并指出，通过项目管理战略规划，引入成熟度模型，确实能大大提高企业的项目管理的满意度水平，促进企业持续发展的竞争优势。

**关键词：**项目管理；战略规划；成熟度模型

## **Abstract**

With the fast developing of Chinese economic, the real estate and construction industry expand quickly as well. Under this situation, H construction group company enhance company management, use project management (PM) mode and put it on strategic level, introducing strategy planning for PM and maturity model, to improve competition ability.

This article brief introduction of PM concept/theory/methodology, describes the benefits of PM, analyses the status /developing tendency /countermeasure of PM for construction industry, especial the direction of internationalization and information, and point out why we need to improve PM ability. Then introduce the maturity model, describes the benefits/theory /methodology of strategy planning for PM. From the point of view for the contractor, describe the implementation of strategy planning for PM and standard methods. In the end, describe the benefits of strategy planning for PM, indicate how the maturity model can help to improve company performance, promoting the continued competition ability.

**Key words:** Project Management; Strategic Planning; Maturity Model.

# 目 录

前 言.....	1
第一章 项目管理及其应用 .....	2
第一节 项目管理概论 .....	2
一、意义 .....	2
二、项目 .....	4
三、项目管理 .....	8
第二节 项目管理在建设工程的应用.....	12
一、建设工程项目管理发展历程和现状 .....	13
二、建设工程项目管理的发展趋势 .....	14
三、建设工程项目管理的发展对策 .....	16
第二章 项目管理战略规划 .....	20
第一节 项目管理战略规划.....	20
一、项目管理战略规划的定义 .....	20
二、项目管理战略规划的作用 .....	20
三、项目管理战略规划成功的条件 .....	22
第二节 项目管理成熟度模型.....	23
一、意义 .....	23
二、简介 .....	24
三、第一个层次——通用术语 .....	25
四、第二个层次——通用过程 .....	25
五、第三个层次——单一方法 .....	26
六、第四个层次——基准比较 .....	28
七、第五个层次——持续改进 .....	29

<b>第三章 项目管理战略规划在 H 集团中的应用 .....</b>	<b>32</b>
<b>第一节 H 集团及其项目管理现状.....</b>	<b>32</b>
一、H 集团简介 .....	32
二、H 集团的项目管理现状 .....	33
<b>第二节 H 集团的项目管理战略规划.....</b>	<b>35</b>
一、概述 .....	35
二、项目组织管理方法 .....	38
三、项目选择和运作指导方法 .....	42
四、项目成本管理方法 .....	44
五、项目进度管理方法 .....	45
六、项目质量管理方法 .....	46
七、项目集成管理方法 .....	47
<b>结 束 语.....</b>	<b>49</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>50</b>

---

Contents

Preface.....	1
Chapter 1: Project management and application.....	2
1.1 Introduction of project management.....	2
1.1.1 Benefits.....	2
1.1.2 Project .....	4
1.1.3 Project management .....	8
1.2 The application of PM for construction .....	12
1.2.1 The situation of engineering PM.....	13
1.2.2 The developing tendency of engineering PM.....	14
1.2.3 The countermeasures of engineering PM.....	16
chapter 2: Strategic planning for PM.....	20
2.1 Strategic planning for PM.....	20
2.1.1 Defini ti on.....	20
2.1.2 Benefi ts .....	20
2.1.3 Applying condi ti ons .....	22
2.2 PM maturity model .....	23
2.2.1 Benefi ts .....	23
2.2.2 Introducti on .....	24
2.2.3 Level 1:common language .....	25
2.2.4 Level 2:common processes.....	25
2.2.5 Level 3:singular methodology .....	26
2.2.6 Level 4:benchmarking .....	28
2.2.7 Level 5:continuous improvement .....	29
chapter 3:The application of strategic planning for PM in H	

---

group company .....	32
<b>3.1 The situation analysis.....</b>	<b>32</b>
3.1.1 H company introduction.....	32
3.1.2 The status of PM applying.....	33
<b>3.2 Strategic planning for PM for H group company .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 Introduction.....	35
3.2.2 Project organization management method.....	38
3.2.3 The methods of project selection and operation management .....	42
3.2.4 Project cost management.....	44
3.2.5 Project schedule management .....	45
3.2.6 Project quality management .....	46
3.2.7 project integration management .....	47
<b>Concl usi ons.....</b>	<b>49</b>
<b>Reference .....</b>	<b>50</b>

## 前 言

H 建设集团作为厦门首家民营建筑企业，始创于 1994 年，从建筑工程施工开始，发展到目前的建筑与房地产业并举，并提出工程公司在 2005 年底前成为一级施工总承包商，而且在 2008 年进入厦门本地工程公司的三强行列，而房产公司也在 2008 年前成长为一级发展商。

在建筑领域，低价中标政策出台后，各建筑公司为了能够得到生存，竞争惨烈，而在房地产市场竞争也日益激烈，大众化房产开发领域作为市场主体，因此在房产开发和工程建设中低成本策略尤为重要。房产开发和工程建设的一大共性就是均适合采用项目化运作。在项目管理中，工程质量、安全、进度和造价是辩证统一的，若出现质量安全事故，必然会造成工期延迟，那么控制造价也无从谈起，可见项目管理的水平决定了低成本策略的运用结果，因此需要把项目管理战略规划提升到企业的重要层次进行考虑。

项目管理战略规划及其成熟度模型作为提升项目管理能力的重要手段，为组织的项目管理开发标准方法，并通过不断的学习经验和总结教训，而达到持续改进，从而建立了竞争优势。

H 建设集团为了能更好的实施其发展战略，在分析了工程领域项目管理发展趋势后，毅然调整了组织的项目运作机构，为实施项目管理战略规划及其成熟度模型创造了组织条件，努力创建适应项目管理的企业文化，然后建立项目的标准方法，为企业的进一步发展奠定坚实的基础。



## 第一章 项目管理及其应用

### 第一节 项目管理概论

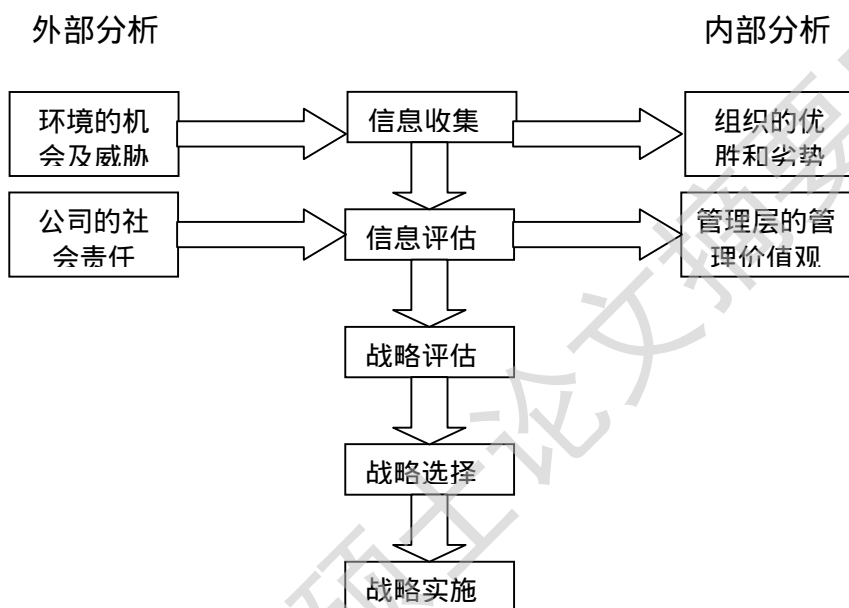
#### 一、意义

当今社会,无论是企事业单位还是政府机构都面临着严峻的竞争压力,几乎都在不断推出新产品、新技术、新工艺和各种改革措施。实际上任何创新和改革都是项目活动,由于这些任务具有一次性和独特性的共同特征,人们日益认识到采用常规的运行管理是难以应付的,必须组成专门的项目班子,采用项目管理的方法。因此,企事业单位和政府管理机构中出现了同样强烈的项目管理需求。比如,世界银行是把每一笔贷款作为一个项目来管理的;总部设在瑞士和瑞典的国际ABB工程公司,在90多个国家和地区运营,要求公司的大部分工作实行良好的项目管理<sup>[1]</sup>。

总之,项目管理已经渗透到社会的每一个角落。美国学者 David Cleland 认为:在未来社会,在应付全球化的市场变动中,战略管理和项目管理将起到关键性作用,项目管理将成为 21 世纪企业组织和管理的主要形式<sup>[1]</sup>。就企业的战略而言,任何优秀的战略都不是凭空臆断,都需要企业领导者以执行的心态,对企业所处的宏观经济环境与行业发展特点进行透彻的分析与研究,在这个基础上结合企业自身的资源来确定切实可行的战略规划<sup>[2]</sup>。企业基本战略管理过程如图 1-1 所示,在这个过程中,企业通过外部分分析和内部评价,选择适应于企业发展道路和发展模式,并给予贯彻实施。这个战略实施的过程也就是项目的管理过程,但在战略管理上,企业的重点大多集中在战略的系统描述上,而只有少量放在战略实施上,造成许多企业战略规

划的中途夭折。

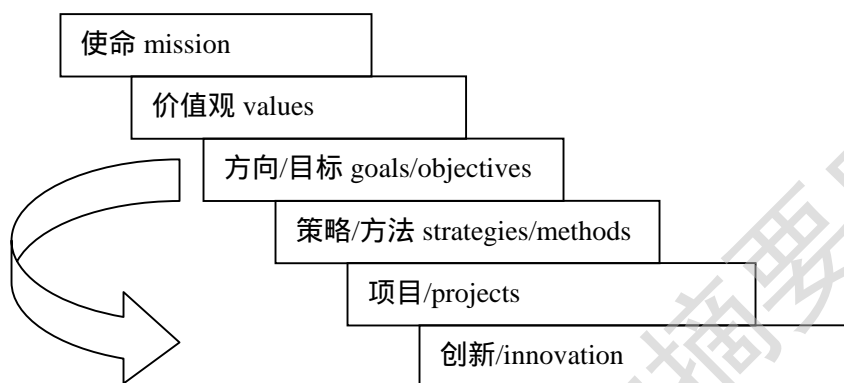
图 1-1 基本战略管理过程



资料来源：[美]哈罗德·科兹纳著，张增华等译。项目管理的战略规划——项目管理成熟度模型的应用。北京：电子工业出版社，2002

美丽蓝图的实现，关键在于落实，而项目就是落实此蓝图的重要手段，见图 1-2 项目与企业发展关系。美国项目管理协会（project management institute, PMI）主席 Paul Grall 曾断言：当今社会，一切都是项目，一切也将成为项目<sup>[3]</sup>。实践表明：项目与项目管理已成为社会进步与组织发展的关键，它所带来的利益远大于常规经营，项目管理是面对变化与推动社会进步与组织发展的有利武器<sup>[3]</sup>。

图 1-2 项目与企业发展关系图



资料来源：刘国靖、邓韬编著。21 世纪新项目管理——理念、体系、流程、方法、实践。  
北京：清华大学出版社，2003

## 二、项目

### 1、项目定义

项目的定义有多种，其中最具代表性的是美国项目管理学会（PMI）给出的定义：为提供某项独特产品或服务所做的临时性努力<sup>[4]</sup>。该定义被国际标准化组织（international standard organization ,ISO）采用（ISO 10006）。

项目其实是具有目标、期限（起点与终点）、预算、资源约束与资源消耗以及专门组织的一次性、独特性的任务。可见建造一座大楼、修建一条铁路，或者开发某项技术、企业的一次变革都是项目。

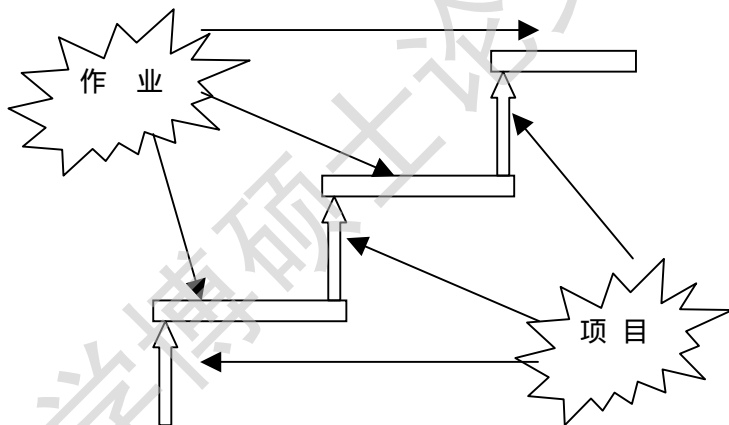
### 2、项目作用

在当前，“项目”已经成为人们广泛使用的词汇。项目成为一种普遍的社会现象，是社会进步与组织创新的基本单元。只要有创新、有变化，就会有项目，项目是创新的载体。在宏观上，项目成功能提高国家或地区的竞争力；在微观上，项目成功则能提高企业和组织的竞争力。项目带动发展，项目的成功意味着组织或社会创造了在新的

平台上进行运作的条件。

“项目、投资、工程、资金”等词语已成为时尚的词汇，项目是投资与资金的载体，工程是项目的一种表现形式，资金则是项目的血液<sup>[3]</sup>。好的项目已成为国家、地区和企业发展的支柱。如图 1-3 企业发展的一般模式所示，项目的作用表现为以突变与跳跃的方式获得收益、推动组织发展和进步。同样城市的发展也是通过项目运作来实现的，目前厦门市的发展战略就是通过项目来带动城市发展。

图 1-3 企业发展的一般模式



资料来源：刘国靖、邓韬编著。21 世纪新项目管理---理念、体系、流程、方法、实践。北京：清华大学出版社，2003

### 3、项目基本特征

由项目的定义，可知项目具有目标性、一次性、唯一性、整体性、多目标性和寿命周期性等特性<sup>[3]</sup>。

项目的目标性指的是项目的结果可以是一种期望的产品，或是一种所期望得到某种特定的服务。项目的目标遵循 SMART 原则，即具体性(specific)、可测量性(measurable)、可实现性(accurate)、全员相关性(realistic and tangible)以及期限性(time bound)。

项目的一次性是指每个项目都有其确定的起点和终点。当一个项

目的目标已经实现，或者已经明确知道该项目的目标不可能实现，或是对项目的需求已经不再存在时，该项目就到达了它的终点。项目的一次性并不意味着时间短，如三峡工程已经历 10 年以上时间，主要体现为项目是一次性的成本中心，项目经理是一次性得到授权的管理者，项目管理组织是一次性的组织，作业层由一次性的劳务构成。

项目的唯一性指项目中必然包含一些以前没有做过的事情，所以它是唯一的。一项产品或服务尽管所属的种类多，它仍然可以是唯一的，例如，尽管建造了成千上万座办公楼，但每一座都是唯一的——不同的拥有者、不同的设计、不同的地点、不同的承包商等；又如建设高速铁路的项目，每条铁路的建设都有自己独特地质条件，需要方案的重新设计，需要有技术创新，体现出唯一性特征。因此某些重复性因素的存在并不改变项目的唯一性特征。

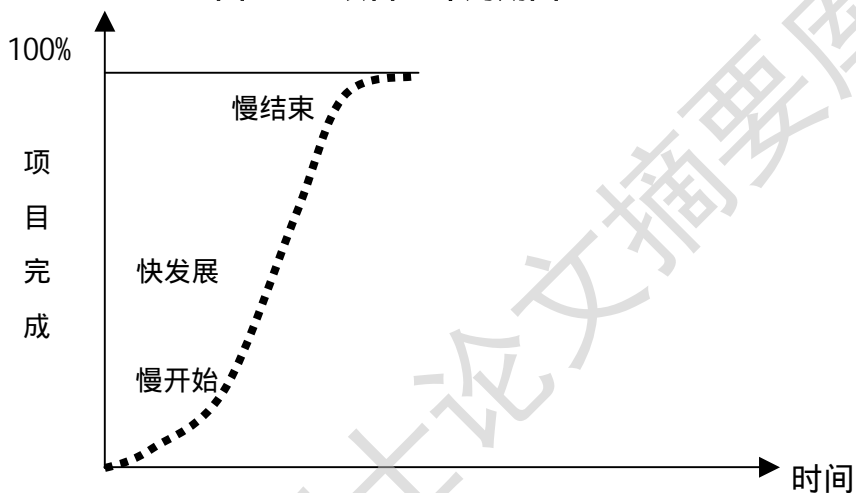
项目的整体性是指项目为了实现特定目标而展开的多项任务的集合，是一系列活动的有机结合，是一个完整的过程。强调项目的整体性就是强调项目的过程性与系统性，项目的整体性体现在过程与目标的有机统一，时间与内容的完整一致。

项目的多目标性体现在两个方面，一是项目的目标由成果性目标和约束性目标构成，成果性目标体现为明确的交付物或某项服务，而约束性目标则体现为时间、质量、成本等可以量化的约束性条件。二是项目要满足各种利益相关者的不同需要，这些需要既有可以明示的，也有隐含的。

项目的寿命周期性表现在项目作为一次性的独特任务，有起点和终点，任何项目都表现为启动、成长、成熟和终止四个阶段。在寿命周期上表现为慢开始（论证与筹划）、快增长（实施与监控）和慢结束（总结与评估）的规律，因此项目成果主要在实施阶段实现，见图 1-4 项目生命周期、图 1-5 项目成果的时间分布图。不同的行业有不

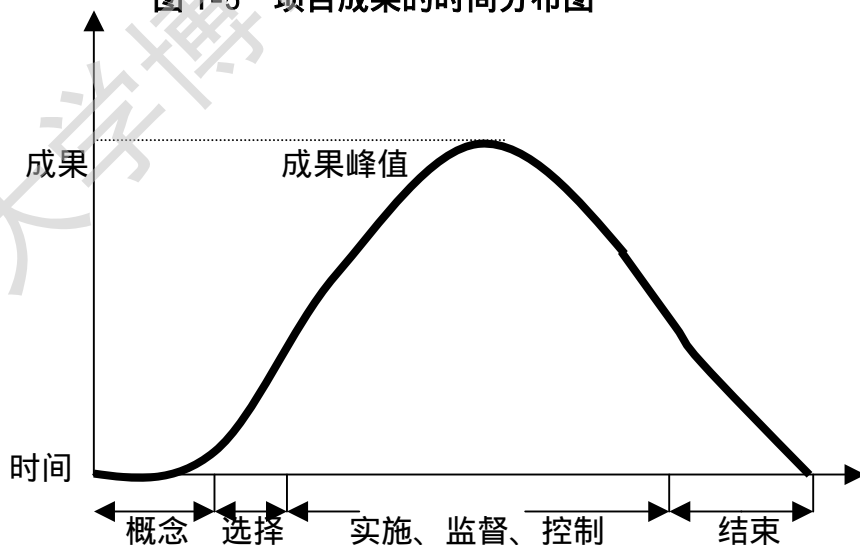
同的生命周期，建设工程领域的莫里斯建设项目生命周期就是一种典型形式，见图 1-6 建设项目的生命周期。

图 1-4 项目生命周期图



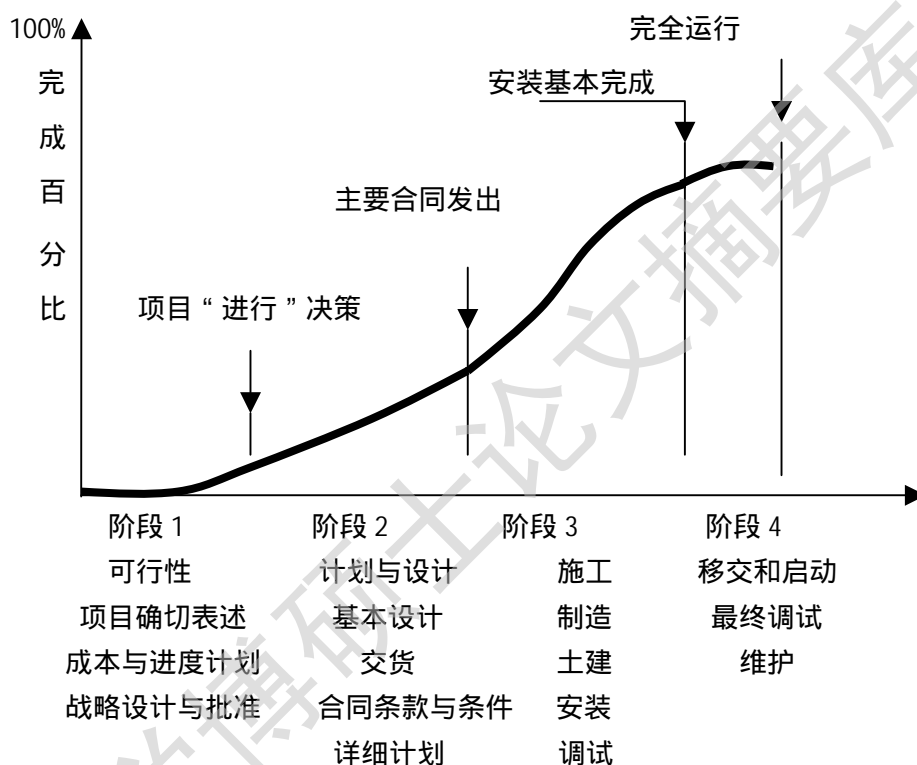
资料来源：刘国靖、邓韬编著。21 世纪新项目管理——理念、体系、流程、方法、实践。北京：清华大学出版社，2003。

图 1-5 项目成果的时间分布图



资料来源：刘国靖、邓韬编著。21 世纪新项目管理——理念、体系、流程、方法、实践。北京：清华大学出版社，2003。

图 1-6 建设项目的生命周期图



资料来源：The PMI Standards Committee, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition v1.1

### 三、项目管理

#### 1、项目管理定义

美国项目管理学会（PMI）在其项目管理知识体系中对项目管理的解释为：项目管理就是将各种知识、技能、工具和技术应用于项目之中，以达到项目的要求<sup>[4]</sup>。

#### 2、项目管理作用

美国项目管理学会项目管理顾问培训公司商业调查中心（the center for business practices, the research arm of the consulting and

training organization, PM solutions, inc ) 在对 100 多位高级项目管理人员做了调查之后认为, 在 21 世纪从事项目的专业人员将推动各类项目活动, 促进企业成功与发展, 实施项目管理将给组织带来明显的价值。调查中超过 94% 的回答者表示项目管理提高了组织的价值, 这些组织从财务标准、用户标准、项目/过程标准以及学习和成长标准证明了自身的显著进步<sup>[3]</sup>。可见项目管理是组织面对变化, 促进自身发展提高竞争力而获得成功的关键。项目管理已发展成为一门共性的、日趋完善与成熟的思想、知识与方法体系, 具有重大的经济意义、社会意义、环境意义和商业价值。

加强项目管理, 合理安排项目的进度, 有效使用项目资源, 确保项目能够按期完成, 并降低项目成本。通过项目管理中的工作分解结构(work breakdown structure, WBS)、网络图、资源平衡、资源优化等一系列项目管理方法和技术的应用, 可以尽早地制定出项目的任务组成, 并合理安排各项任务的先后顺序, 有效安排资源的使用, 特别是项目中的关键资源和重点资源, 从而保证项目的顺利实施, 并有效降低项目成本。如果不采用项目管理的方法, 可能会盲目地启动一个项目, 将过量资源安排在项目中, 造成资源和时间的浪费。总的来讲, 项目管理可以使得项目顺利实施, 降低项目的风险性, 最大程度地达到项目的预期目标, 具体如下<sup>[3]</sup>:

加强项目管理可增强团队合作, 提高项目团队的战斗力。项目管理的方法提供了一系列的人力资源管理、沟通管理的方法, 如人力资源管理理论、激励理论、团队合作方法等。通过这些方法的使用, 可以增强团队合作精神, 提高项目组成员的工作士气和效率。

加强项目管理可降低项目风险, 提高项目实施的成功率。风险管理是项目管理中重要一环, 通过风险管理可以有效降低项目的不确定因素对项目的不利影响。事实上风险管理工作在传统的项目实施过程



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库